

MAKE THE CHANGE

创变

从7天酒店
到铂涛集团

潘东燕◎著

一家处于战略转折点的企业
穿越“死亡之谷”的全过程



机械工业出版社
China Machine Press

MAKE THE CHANGE

创变

从7天酒店
到铂涛集团

潘东燕◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

创变：从7天酒店到铂涛集团 / 潘东燕著. —北京：机械工业出版社，2016.9

ISBN 978-7-111-54798-3

I. 创… II. 潘… III. 饭店—经营管理—中国 IV. F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第214830号

创变：从7天酒店到铂涛集团

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码：100037）

责任编辑：董凤凤

责任校对：殷虹

印刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次：2016年9月第1版第1次印刷

开本：147mm×210mm 1/32

印张：8

书号：ISBN 978-7-111-54798-3

定价：45.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

FOREWORD

推荐序一

因创而变

从 2005 年创立到 2009 年在纽交所上市，7 天酒店用了四年时间；从 2007 年突破 100 家门店到 2011 年突破 1000 家门店，7 天酒店用了四年时间；从 2009 年上市到 2013 年完成私有化退市，7 天酒店用了四年时间；从 2013 年成立到 2016 年转型成功，铂涛用了不到四年成为一家涵盖酒店、公寓、咖啡连锁、艺术品公益平台等多种业态，拥有超 20 个品牌，会员人数超过 8000 万，门店总数超过 3700 家，覆盖全国 300 多个城市的平台型企业。

从创始到回归，从回归到再出发，郑南雁在 10 年时间内，持续实现了创业、上市、私有化、再创业的角色变换。从酒店业到互联网，再从互联网回到酒店业，郑南雁经历了传统行业和互联网行业不同思维模式的冲击，并试图将这两种思维模式完美地结合起来，实现从产品型企业到平台型企业，再到生态型企业转变的宏大蓝图。

读罢《创变》，掩卷而思，眼前浮现出一幅本土酒店品牌快速发展、

激烈竞争，进而迅速分化、整合、升级的画面。在这幅画面中，活跃着许多能够敏锐地发现创业机会、迅速地采取行动、积极地应对环境变化、坚决地调整企业发展方向的创业家。

中国经济经历 30 多年的快速发展后，进入平缓发展期，经济增长呈现 L 型形态。在宏观经济增长放缓的势头下，许多行业的增长趋势迅速减缓，行业竞争愈加激烈。郑南雁创立 7 天酒店时，从经济型连锁酒店切入，抓住了当时行业快速发展的大趋势。然而，在行业仍处于快速增长时，7 天酒店却遇到公司市场价值被严重低估的挑战。面对危机，郑南雁重新思考 7 天酒店的战略方向，并抓住私有化的机会赢得战略转型空间。正是这次危机引发的转型，铂涛集团得以创建。《创变》描述的铂涛集团再造 7 天酒店，并购艺龙，牵手锦江的转型大戏不是孤案，而是反映了企业家积极预判经济发展趋势，深刻理解行业发展规律，主动把握经济转型机遇的具有普遍意义的做法。

《创变》对铂涛集团创立和发展过程的深入叙述反映了新时期企业发展过程中值得深入思考的两个维度：其一，企业在发展的不同阶段如何持续进行用户价值创新；其二，企业如何向平台型和生态型企业转型。

持续的用户价值创新

本书的第一条主线是铂涛集团在发展的不同阶段如何持续进行用户价值创新，正如潘东燕先生在自序中写道：“企业再造是一个‘从 -1 到 1’的过程，远比‘从 0 到 1’要复杂和艰难，障碍更大，

成功概率更低。”这个对比很有道理，说明企业再造不是创业过程的重复，而是对创业成果的自我颠覆。

从用户价值创新角度看，企业生命周期可以分为“从0到1”“从1到N”“从N到N⁺”“从N⁺到Z”四个阶段。其中，“从0到1”是用户价值发现期，“从1到N”是用户快速增长期，“从N到N⁺”是用户多元需求满足期，“从N⁺到Z”是用户价值颠覆创新期。7天酒店从创始到转型成为铂涛集团的历程，正是这样一部从用户价值发现到用户价值颠覆的企业创变史。

从0到1。7天酒店在2005年创立后，敏锐捕捉到用户“睡个好觉”的需求，致力于提供干净、舒适、快乐的住宿环境和氛围，满足用户的核心住宿需求，实现了“从0到1”的用户价值发现。

从1到N。从2005到2013年，7天酒店经历了纽交所上市、私有化退市等变化，截至2013年7月，7天酒店拥有门店数超过1800家，会员数近6000万，并覆盖全国所有省份，经历了快速发展的“从1到N”的用户数量增长阶段。

从N到N⁺。2013年7月17日，铂涛集团成立并完成对7天酒店的收购，初步形成“轻资产、多品牌、全球化”的战略思路，通过品牌共创平台逐步创立铂涛菲诺、麗枫、喆·啡、ZMAX潮漫等品牌，建构品牌群落以满足用户多样化的需求。可以认为，从2013年7月起，铂涛集团进入“从N到N⁺”阶段。

从N⁺到Z。从2013年12月开始，铂涛集团改变原来职能流水线式的组织结构，搭建由集团事业部、独立品牌创业公司及集团支持部

门共同组成的公司总体架构，鼓励内部创业并引入新品牌，开启了集团的第二条增长曲线。铂涛集团逐渐改变创立 7 天酒店之初满足用户“睡个好觉”需求的定位，以“连接美好体验”为愿景对自身的第一条增长曲线进行颠覆式创新，逐渐进入“从 N⁺ 到 Z”的用户价值颠覆创新期。

众所周知，创业成功的比例很小，而基业长青更近乎不可能实现。全球著名的跨国企业（如 GE、Apple 等），无一例外都是自我颠覆和企业再造的高手。企业再造之所以困难，一个重要的方面是企业（特别是创始人）很难跳出过去的成功和成功所依赖的价值网络。铂涛集团创始人郑南雁有一段离开 7 天酒店进行互联网创业的经历，这使他能够跳出传统酒店行业的价值网，以用户价值创新为企业的核心使命对公司进行重塑。类似的经历在苹果创始人乔布斯身上也发生过，这说明创始人的视野是决定企业能否自我颠覆和“从 N⁺ 到 Z”的重要因素。

向平台型企业转型

本书的第二条主线是铂涛集团如何从产品型企业向平台型和生态型企业转变，正如潘东燕先生在序言中写道：“……从单个公司到平台型企业，从酒店行业到体验消费生态圈……7 天酒店不仅转身成为铂涛集团，而且完成了从‘思想’‘骨骼’‘血液’的系统重构。”从单体企业形态到平台企业形态再到生态企业形态，是企业发展的另一条脉络，每个阶段的企业特点和转型要点在铂涛集团转型案例中都有体现。

单体企业形态。创业一般是以创立单个公司起步，而公司的战略、

组织和文化往往都是围绕核心产品打造的。随着公司的发展，战略通常是为了更清晰地找到价值链上的定位，组织结构通常是为了打造更高效的内部机制，而文化通常是为了使战略执行和组织运行更加顺畅。这时，公司的主要任务是完成价值链上的价值创造和价值获取过程。⁷ 天酒店时代，公司就是以单体企业形态存在。

从单体企业到平台企业。随着铂涛集团“轻资产、多品牌、全球化”战略的提出，公司的发展需要建立在更为前瞻的战略、更为开放的组织和更为创新的文化的基础之上。为此，铂涛集团进行多方面的平台化改造工作。按照内部创业和平台创新的理论框架去梳理，主要有战略、组织和文化三个大方面和九个小方面，分别是战略思维从资源导向转变为用户导向，战略执行从长期规划转变为快速迭代，战略领导从集权转变为分权，组织架构从科层制转变为开放式，组织目标从管理人转变为经营人，组织核算从部门争利转变为部门共利，文化导向从科层文化转变为两创文化，内部激励从职位酬转变为价值酬，信息流通从信息阻隔转变为信息互联。如果说战略是企业的“思想”，组织是企业的“骨骼”，文化是企业的“血液”，铂涛集团的平台化改造过程就是一个鲜活的内部创业和平台创新案例。

从平台企业到生态企业。建立以本企业为核心的企业生态体系是很多卓越企业的梦想，也是成为全球领先企业的必经之路。成为生态企业，首先要提升在每个业态价值链上的运营效率。其次，要持续打造更高效的企业平台，不仅为集团内部各业态的合作发展提供平台，而且要能吸引外部资源加入平台，形成更大的网络效应。最后，成为

生态企业之所以难度更高，是因为生态企业不仅需要发展好自己，还要充分考虑与利益相关方的关系。一方面要能够和各方高效合作，为生态系统提供充足的阳光、空气、土壤和水等生态基础资源；另一方面还要能够在企业平台和生态基础资源之间建立良性的价值创造和价值获取循环，使得生态资源和企业发展相互促进，生生不息。在成为生态型企业的道路上，铂涛集团才刚刚起步，但从铂涛集团“成为全球最具规模的服务型企业”的愿景来看，能否成为生态型企业将决定其愿景能否实现。

本书取名《创变》，我有意未与潘东燕先生交流取名的理由。以我的理解：“创”意味着创业、创新、创造，意味着“创”是贯穿企业整个经营生命周期的主题；“变”意味着环境、企业、战略、组织、团队甚至创始人都一直在变。“创”和“变”两个字先后顺序既定，两个字的关系也许可以理解成“因创而变”，因为创业、创新、创造，所以改变。“创”不是目的，而是企业发展的核心动力和基因；“变”也不是目的，而是持续“创”的结果。

《创变》一书通过对7天酒店创始人郑南雁变危为机、居安思危、预判趋势、持续创新探索的深入剖析，揭示了企业如何通过持续的用户价值创新和平台战略转型以应对新经济形势下的不确定性与不连续性，值得面临类似挑战的创业者及管理者细读、深思和参悟。

北京大学光华管理学院组织与战略管理系主任、教授 路江涌

2016年7月29日

FOREWORD

推荐序二

没有终点的奔袭

当东燕把《创变》的书稿交给我，托付我写一篇序言的时候，我知道，他完成了企业案例写作的又一次跃迁。东燕将自己定义为中国最具实效的管理案例和企业史写作者，只选取最具时代特征、管理样本价值的企业作为观察对象。他此前的那本《腾讯方法》已经成为互联网创业者和产品经理的必读书目，而在翻阅这部十余万字的《创变》书稿时，我随时会有这样的感叹：从7天酒店到铂涛集团的这场转型，对于那些正在迷茫中求索、探路的中国企业来说，有着极为生动鲜活的样本价值，这让东燕的这次写作富有时代意义。

从7天酒店向多品牌孵化平台铂涛的转型过程如此艰巨，我不想去复述那些关于组织架构、会员体系、市场开发的浩繁过程，只想从这场变革的精神领袖郑南雁先生身上，去揣摩企业成功转型的某些领导力因素。郑南雁先生受我们的邀请，曾经两次来到中欧国际工商学院分享铂涛转型，我得以近距离感受他儒雅平和外表之下的决断和果

敢。以我粗浅的观察和阅读，将铂涛转型成功的领导者因素简单归纳为两点：无限游戏的价值观、收放有度的权力感。

无限游戏的价值观

张瑞敏先生在美国完成收购 GE 家电交割时，向 GE 家电的掌门人奇普（Chip）先生郑重推荐了一本哲学书——詹姆斯·卡斯的《有限与无限的游戏：一个哲学家眼中的竞技世界》。张瑞敏喜欢其中那句“有限游戏在边界中游戏，无限游戏与边界游戏”，因为这正是海尔平台化变革的宗旨。

从有限游戏走向无限游戏，这个隐喻同样适用于郑南雁领导的铂涛转型。书中的大量细节，描写了创始人是如何以极大的勇气魄力，亲手“杀死”一手创办、业已成功的企业，再极其艰难地再造一个组织生命体。为什么要这样做？因为郑南雁很清楚，如果背离了时代和消费者的需求，越是高度耦合、精密高效的组织，就越会加速走向南辕北辙的命运。郑南雁带领 7 天酒店成功了，但如今他看到了这个“有限游戏”的边界和局限。只有弱化强耦合的组织结构，成为利益相关方的集合平台，才能真正迎接一场“无限游戏”。于是，看上去是创始人选择亲手“杀死”公司，本质上是创造一个更有效、更自由、更具有创造力的共同体组织，迎来新生。

说起公司这种组织形态，《人类简史》中有一段阐述很有意思。书中提到标致公司是全球最大、历史最悠久的汽车企业之一，然而标致公司到底是什么？既不是它的产品，也不是它的员工，甚至不是它的

股东，因为即使这些全被替换，标致公司依然存在。结论是，公司这样的组织形态本质上是一个“故事”。当年标志公司的创立者阿尔芒·标致做的事，与几千年前的萨满巫师做的事大致相同——创造一个故事，并说服所有人都相信它。

从这个意义上讲，一家企业的命运取决于这个故事讲述者的格局。如果你希望公司参与一场有限游戏，便可以尽情地去厮杀，成为赢家或是出局。但如果是去参加一场无限游戏呢？所谓胜负、生死、始终，都可以重新去定义。显然，郑南雁是一个更大“故事”的主讲者，在大家还听不懂或者不愿相信的时候，用萨满巫师的方式去布道，这个过程充满梦幻，也很痛苦，许多细节在书中都有生动而真实的呈现。

收放有度的权力感

铂涛集团的创变是一场以郑南雁为核心驱动力的脱胎换骨，纵观历史，实质性的创新只能由企业家精神来驱动，故此，企业家精神才成为最稀缺的资源。书中提到，与股东、高管团队，甚至品牌创业团队在思维频道上的错位，是郑南雁最感压力的地方，在很多时候，他几乎是以一人之力强推内部重构，这种压力非企业家不能承受，孤独感也可想而知。

如何让高瞻远瞩的企业家精神不会沦为悲情的独角戏？奥妙在于企业家对于权力的微妙把握。

“权力”是一个敏感的词，卡斯对有限游戏中的权力报以否定态度。他认为，无限游戏参与者关心的不是权力而是视域。然而，这只

是哲学家的理想国。变革与权力从来都是一对双生子。企业从封闭到开放、有限到无限的蜕变如此痛苦，非权力不能推动。

管理学者刘文瑞将“用权”的因素归纳为资源、智力、时势三个方面，它们共同决定了用权的有效区域。用权的“资源”无非人财物的支配权。一方面，郑南雁这个创始人回归之后，必然成为最有资格和权威调配资源的人。正如他自己所言：“这次如果不是我回来，变革会非常困难，当然更可能的是不会发生这样的大变革。”另一方面，铂涛最终选择以众创平台模式孵化新品牌，点燃创业者的激情，对企业内部资源的消耗小，对于一场大变革来说，这至关重要。用权的“智力”，则体现为解蔽和决断。确如东燕在后记中所评价的，铂涛战略上极好的方向感，主要源于郑南雁的商业敏感性与决断力。铂涛转型在行业中并非启动最早，却最具创想、最为坚决，找到了真正属于自己的方向，其战略格局与想象空间都令同业望尘莫及。这恰好也印证了用权至关重要的第三点：顺应时势。

书中提到的一个细节非常有趣。“马术是郑南雁非常喜欢的一项运动，这项运动最大的特点就是骑手不能完全主宰马，却可以施以影响……骑手可以通过马刺、缰绳、马鞭三种方式和马沟通，更多的是提醒，而不是控制，相互之间是逐渐适应的状态，彼此需要非常信任。马术是一种不断逼近的状态，骑手知道目标在哪，但实现起来颇有难度，而且不能随意停下来。”对于郑南雁来说，驾驭这场变革的精妙也在其中。

企业转型不是打造乌托邦，阵痛和混乱难以避免。职业经理人所

不能容忍的那些不确定性，郑南雁视之为“由创造力带来的不规范”，因为他的精神属性依然是创业者。唯有以创业精神不停发问、触发行动，才可能创造未来而非预测未来。从这个意义上说，郑南雁和他的铂涛永远在路上，奔袭不停歇。

《中欧商业评论》主编 王正翊

2016年7月21日

PREFACE

序言

关于企业家的决策，管理学者彼得·德鲁克曾指出四个重要的原则：第一，选择未来而不是过去；第二，关注机会而不是问题；第三，要有个性，不能随波逐流；第四，要选择能带来变革的事，而不是平淡无奇的事。铂涛集团首席品牌建构师、创始人、董事长郑南雁过去两年所做的事无一不符合以上原则。

从产品导向到用户导向，从单品牌到多品牌，从单个公司到平台型企业，从酒店行业到体验消费生态圈，从中国市场到全球扩张……过去两年，7天酒店不仅转身成为铂涛集团，而且完成了从“思想”“骨骼”到“血液”的系统重构。在此过程中，管理层相互质疑过、冲撞过、阵痛过，但最终再造成功。

2015年9月18日，锦江国际集团出资约83亿元战略投资铂涛集团，投资完成后将持有铂涛约81%的股权，全球第五大酒店集团就此诞生，并可预计在不久的将来会成长为全球规模最大的酒店集团，一个国际化、多品牌的酒店集团初步建成。

在这次战略投资中，锦江国际集团对铂涛集团的估值约为103亿

元，约合 16.22 亿美元，而两年前（2013 年 6 月 27 日）7 天酒店从纽约证券交易所（以下简称纽交所）私有化退市的价格约为 6.96 亿美元，估值增长为原来的 233%。一家运营已经极为成熟的传统服务业领军企业，在市场并不景气的背景下，短短两年间实现估值翻番增长，若非是从底层逻辑上对企业完成系统重构，则必是一个不可能实现的目标。

企业再造是一个“从 -1 到 1”的过程，远比“从 0 到 1”要复杂和艰难，障碍更大，成功概率更低。从 7 天酒店到铂涛集团转型的成功，不仅是一家传统企业以用户导向思维完成公司再造的标杆实践，更是一个以颠覆式创新思路重构公司商业模式的经典案例。“那些存活下来的物种，不是最聪明和最有智慧的，而是对环境变化反应最快的。”过去两年，铂涛集团用实践完美地诠释了查尔斯·达尔文的这句话，擅用“变化”的公司很少遇到竞争，因为它的同业者还在根据昨天的情况经营企业。

领导力学者约翰·科特（John P.Kotter）研究发现，相对于“分析—思考—改变”的模式，“目睹—感受—改变”更容易让人们的行为发生改变。这也是我们进行管理案例采写所奉行的根本准则之一。在本书中，我们截取了从 7 天酒店私有化到锦江国际集团战略投资铂涛集团这个时间区间，试图全景呈现从 7 天酒店到铂涛集团大重构的整个过程。希望读者能够在阅读过程中身临其境地目睹一切，然后用心感受这个在企业中真实发生过的、令人惊喜连连的精彩案例，最后收获属于自己的那份认识和改变。

潘东燕

2016 年 2 月 16 日于厦门五缘湾

CONTENTS

目录

推荐序一

推荐序二

序言

引言 // 001

第1章 隐退与回归 // 005

第2章 危局潜伏 // 010

第3章 品牌众创平台的诞生 // 017

第4章 世界观的变革 // 022

第5章 麗枫酒店清新来袭 // 032

第6章 独创品牌建构理论 // 036

第7章 喆·啡酒店与ZMAX潮漫酒店的创立 // 042

第8章 弃用麦肯锡的转型方案 // 047

第9章 “铂涛”横空出世 // 060

第10章 重塑组织结构 // 065

第11章 品牌与会员双平台创想 // 074